

外国大手自動車メーカーの対ロシア戦略

—フォード、ルノー、GM、現代自動車を中心に—

富山 栄子

はじめに

石油価格の高騰を追い風にロシア経済は急成長し、ロシアの自動車市場は急速に拡大している。新車需要が急増するロシアでは、日米欧の自動車大手の工場進出が相次いでいる。トヨタは主力セダン「カムリ」の生産を07年12月に開始。米ゼネラル・モーターズ（GM）は08年、独フォルクス・ワーゲン（VW）は08年、日産自動車は09年に、スズキは09年、三菱自動車と仏プジョー・シトロエンは11年に、現代自動車は11年に現地生産を開始する予定である。ロシアの外国新車市場ではこれまでは日本・韓国メーカーが強みを発揮してきたが、フォード、ルノーの現地生産の開始により欧米系メーカーが市場占有率を以前よりも伸ばしてきている。そこで、本稿では急速に拡大するロシア自動車市場を概観し、近年の動向を把握するとともに、日本自動車メーカーの競合他社である主要な外国自動車メーカーの対ロシア戦略について分析を行う。

1. ロシアの自動車市場の概観

07年のロシアにおける自動車販売台数は257万台となり前年比35%の伸びとなった。ロシアの自動車市場は大きく分けて3つのカテゴリーに分けられる。1つ目は純国産車、2つ目は外国新車（現地生産車と輸入車）、そして輸入中古車である。この3つのカテゴリーのうち最も伸びが著しいのは、2つ目の外国新車である。2004年は約40万台程度であった外国新車の販売台数が、2007年には1,645,630台に達し対前年度比61%の伸びである¹。ロシアではこれまで安い国産車を買うのがやっとだった層が、外国車に乗り換える動きが急であり、ロシア国産メーカーのシェアは05年 60.9%、06年 46.2%、07年 35.8%と低下してきている。その理由としては、国産メーカーの製品技術と生産技術の低さにある。国産車はコスト競争力でも中国車や韓国車に劣る²。加えて08年初頭から国産車トップ・メーカー、アフトワズ（AvtoVAZ）とガズ（GAZ）が生産費の高騰から自社の自動車価格の値上げをせざるをえな

くなった。低い製品技術と生産技術による競争力低下、原材料費値上げによる自動車の値上げ、ユーロ3への移行により、このまま対策を講じなければ将来的にロシア市場では純国産自動車はさらに低下を続けることが予想される³。

ロシアの人口は1億4,200万で、1,000人あたりの自動車保有台数は00年には136.9台であったのが07年には199台にまで伸びており、10年には300台になると予測されている。外国車の割合は、ロシアの自動車ニュースによると、10年には70%を占める。その理由は、ロシアは1,000人あたりの自動車数が成熟市場よりも低いこと。ロシア経済全体が成長するにつれて、消費者ローンの利用可能性が急速に増加しており、所有権の基盤が安定して成長していること。可処分所得が伸びるにつれて、現在の自動車保有者はより品質とデザインのよい自動車へアップグレードすることなどである⁴。

2. ロシア自動車市場ブランド別販売台数

07年のロシア自動車新車市場において販売台数のトップは国産ブランドのアフトワズで663,500台、売上高は55億ドルであった。売上高第2位はトヨタで対前年度比60%増の50億ドル。3位はフォード33.5億ドル。日産と現代自動車は約30億ドル。三菱自動車は27.2億ドル。シボレーが26.2億ドルであった⁵。

アフトワズは、自動車生産量・販売量においてロシア最大の巨大メーカーである。旧ソ連時代、伊フィアット社のモデルを採用した旧車種「ジグリ」のほか「ニヴァ」が庶民に親しまれたが、現在では「ラダ」ブランドが主流である。自動車部品を製造するほか、自動車、機械、その他消費財のテクニカルサポートも提供。価格の安さとメンテナンスの利便性で利用者が多い。

続いて、GM、フォードが2位、3位に入り、7位のルノー、15位のフォルクスワーゲン（VW）、17位のシュコダとあわせると欧米メーカーは総販売台数の29%になる。

フォードのロシア工場は当初年間50,000台の生産を計画していたが、結果的には72,000台を生産した。フォード車の販売は、05年に58,000台、06年には115,985台、07年には175,793台と大きな増加率で販売を伸ばしている。

日本メーカーのプレゼンスも総販売台数の20%を占め、高い。韓国メーカーも健闘しており、第4位の現代と（販売台数は約9.1万台）、起亜（第10位）がベスト10入りしている。韓国の現代自動車はロストフ州でTagAZ（タガンログ自動車工場）へ小型セダン「アクセント」と旧型ソナタの委託生産をしている。アクセントは低価格で特に人気が高い。起亜はウドムルト共和国でイジェフスク市にあるSOKグループ傘下のイジアフト（イジェフスク自動車工場）に委託生産している。

表1 ロシア自動車市場ブランド別販売実績 (2007年)

	ブランド名	2007年	2006年	増加率 (%)
1	アフトワズ	663,500	625,000	6.2%
2	シボレー (GM- AvtoVAZを含む)	190,553	111,458	71%
3	フォード	175,793	115,985	52%
4	現代	147,843	100,685	47%
5	トヨタ	145,478	95,689	52%
6	日産	116,498	75,514	54%
7	ルノー	101,166	72,484	40%
8	三菱	100,609	68,845	46%
9	大宇	91,302	66,717	37%
10	起亜	78,616	59,993	31%
11	オベル	66,329	19,983	232%
12	マツダ	50,592	32,290	57%
13	ホンダ	38,631	15,723	146%
14	奇瑞 (Chery)	37,120	10,768	245%
15	フォルクスワーゲン	32,002	19,186	67%
16	スズキ	28,597	16,121	77%
17	スコダ	27,535	14,835	86%
18	ブジョー	24,951	15,287	63%
19	ボルボ	21,077	10,843	94%
20	スバル	15,553	7,604	105%
21	メルセデスベンツ	15,330	9,316	65%
22	アウディ	15,313	10,050	52%
23	フィアット	15,310	1,382	1008%
24	BMW	14,008	9,031	55%
25	奇瑞以外の中国メーカー (注)	14 000		
26	レクサス	13,148	10,065	31%

注：奇瑞汽車以外の中国メーカーは、Great Wall (長城哈飛汽車) 6,238台、FAW (第一汽車集団公司) 2,989台、BYD (比亞迪汽車) 2,566台、Hafei (哈飛汽車) 2,246台である。中国メーカーの総販売台数 (2007) は54,159である。

出所：http://www.babymag.ru/info/more_sal_997_4, Информационная система авторыннка России , bibika.ru(www.bibika.ru. http://www.atlantm.ru/rus/forinvestors/markperform.html (2008年6月20日アクセス)。

ロシアの外国新車市場ではそれまでは日本・韓国メーカーが強みを発揮してきたが、フォード、ルノーの現地生産の開始により欧米系メーカーのシェアが以前よりも伸びてきている。また、中国車が台頭している。中国メーカーの販売実績はロシアの新車販売市場において06年では2.2%、07年では3.3%を占めた。とくに奇瑞汽車 (Chery) の伸びは著しく、06年は10,768台であったのにたいし、07年には245%増の37,120台である。ロシアにはこのように品質よりも低価格を好む購買者が存在しており、塩地 (2008) によると、ロシアは中国車が世界で最も輸出されている国である⁶。奇瑞汽車は最低価格が3万元 (約45万円) を切る低価格小

型車「QQ」のヒットで脚光を浴びている民族系メーカーである。ロシアへは約60万円を切る価格で輸出している。07年の販売台数は前年比25%増の38万1千台、うち輸出は132%増の11万9800台で、中国のブランド別乗用車輸出では5年連続の首位である。中国の民族系メーカーは塩地(2008)によると、ロシアのほかに、中東・アフリカ・南米等における開発途上国を主たるターゲットとし、最も低価格帯のセグメントを中心に攻略している。だが、現時点では中国メーカーは、確固たる輸出競争力や海外現地生産体制を構築しえておらずグローバルな競争力をもつまでには至っていない。07年夏に、ロシアで実施した衝突試験で中国車は最低水準の評価となり、ロシア政府は中国メーカー4社が申請していた工場建設の認可を見送った。ロシア車よりも3割安い価格でシェアを伸ばす中国車は、ロシアメーカーと競合し、相次ぎ進出認可を得た日米欧メーカーに比べると技術導入のメリットが少ないとの判断が背景にある。中国の民族系メーカーによる乗用車の独自開発能力と輸出競争力は今後の課題として残されている⁷⁾。

高級車グループでは市場の平均よりも伸び率が高い。高級車ブランドではボルボがトップである。レクサスは2006年は高級車ブランドではトップであったが2007年ではメルセデスベンツ、アウディー、BMWに抜かれた。日産の高級車インフィニティはロシア市場全体で全体で昨年度40位から30位へ大幅に伸びた⁸⁾。

3. ロシアで最も売れた車種(07年)

車種別の販売台数では、アフトワズの低価格のラダシリーズ(\$4,475~)がトップ3を占めている。これは、低価格と充実した販売・サービス網による。国産車は依然としてロシア市場では36%の市場占有率でトップを誇る。アフトワズは、今後もさらなる需要拡大が期待できるロシアにおいて、最も国内に浸透しているトップブランドを保有する自動車メーカーである。

アフトワズのブランド「ラダ」は大きく分けて、クラシック(Classic)、サマーラ(Samara)、110シリーズ、プリオラ(Priora)、カリーナ(Kalina)、ニヴァ(NIVA)の5つの車種がある。売れ筋1番の車種シリーズ(Lada-2105、-2107)はアフトワズの「クラシック」と呼ばれる約40年前の技術をベースとしている。売れ筋2番目の「サマーラ」は約20~30年前の技術、3番目の売れ筋は「110シリーズ」と呼ばれる約10~20年前の技術、第5番目の売れ筋の「カリーナ」は約5~10年前の技術をベースとしている⁹⁾。このように、技術が古いのに低価格の自動車はロシアでは今なお、上位を占めている。また、07年の純国産車の生産台数では、約88.2%(735,897台)をアフトワズが占めている。自動車メーカーにおいて、重要なのは、ブランド力と、それに裏付けられた信頼である¹⁰⁾。ロシアの消費者は自動車を購入するときに重視す

表2 ロシアで最も売れた車種 (2007年)

	車 種 (メーカー名)	販売台数 (2007年)	価 格
1	ラダ 2105/2107	188,100	118,600ルーブル (\$4,475)～
2	ラダ・サマラ	187,600	189,300ルーブル (\$7,143)～
3	ラダ 110	122,300	230,300ルーブル (\$8,691)～
4	フォード・フォーカス	97,060	345,000ルーブル (\$13,019)～
5	ラダ・カリナ	78,500	252,800ルーブル (\$9,540)～
6	ルノー・ロガン	67,844	267,950ルーブル (\$10,111)～
7	ラダ・プリオーラ	58,000	315,000ルーブル (\$11,887)～
8	シボレー・ラノス	57,902	256,000ルーブル (\$9,809)～
9	現代アクセント	53,616	293,700 (\$11,083)
10	大宇ネクシア	49,044	263,000ルーブル (\$9,925)～
11	シボレー・ニヴァ	47,748	\$12,200～
12	フォード・フュージョン	43,362	370,000ルーブル (\$13,963)～
13	大宇マティス	42,258	206,000ルーブル (\$7,774)～
14	シボレー・ラセッティ	40,627	\$13,924～
15	トヨタ・カローラ	38,942	\$18,600～

出所：http://www.babymag.ru/info/more_sal_997_4 Информационная система авторынка России bibika.ru (www.bibika.ru) (2008年6月13日アクセスを基に各種資料より筆者作成)。価格は各社HPより筆者作成 (2008年6月1日現在)。

るのは価格と技術的な特徴である。ロシア人はヨーロッパ人とは異なり、安全性、ガソリン消費量、サービス、保証、下取りのための残余価値等を含む全体的な価値を考慮する人はまだ少ない。ラダなどロシア車の部品は安価で入手しやすい上、ロシア人の大半は自ら自動車の修理をするのでサービス、保証、下取りのための残余価値等などはあまり重視しない。

外国車の上位であるフォード・フォーカス、ルノー・ロガン、シボレー・ラノスは対前年比の販売台数の伸び率が前年度のそれに比べると低下してきている (+32.1%、+37.6%、+55.6%)。その一方で、フォード・フュージョン、大宇マティス、シボレー・ラセッティなどのより品質のよい自動車の伸び率がそれぞれ対前年比 +162.3%、+81.3%、+150.9%と平均の伸び率の2～3倍で伸びている¹⁾。可処分所得が増加し信用販売の機会が増加し、新車モデルが即、投入され、地方でのディーラーが急激に成長したことによって、より高い価格帯の信頼できる車種の販売量が劇的に増加したものである²⁾。

ロシアの売れ筋モデルトップ15のうち、トヨタ・カローラだけが15,000ドル以上であり、他はみな15,000ドル未満である。ロシアの消費価格帯で言えば標準装備車で1万5,000ドル未満の低価格車が圧倒的に強く、ロシア車を含めて上位15モデルのうち14モデルまでがその価格帯に位置する。ロシアの自動車市場において、現在、売れ筋の中心は2万ドル未満で、そのシェアの合計は約7割に達する。

外国メーカーの車種では第1位フォードのフォーカス、2位はルノーのロガン、3位 GM のシボレー・ラノス、4位現代のアクセントである。フォードは02年に単独出資により現地生

産法人を設立し自社工場での乗用車生産に乗り出したことが大きく、ルノーは1999年にモスクワ市と合併企業「アフトラモス」で生産を開始し05年からロガンの生産を開始したことが大きい。そのほかの外国メーカーも現地生産の動きを加速している(表3)。

表3 外資系乗用車メーカーのロシア現地生産への取り組み状況

稼働年	メーカー名	摘 要
1996	大 宇(韓国)	ウズベキスタンの国営企業「ウズアフプロム」と韓国の大宇の対等出資で設立。96年より生産開始 98年TagAZ(タガンログ自動車工場)でのライセンス生産開始(SKD)
1997	起 亜(韓国)	Avtotor社での委託生産開始(SKD) 05年:IzhAvto (イジェフスク自動車工場)への委託生産開始
1999	BMW(ドイツ)	Avtotor社での委託生産開始(SKD)
1999	ルノー(フランス)	モスクワ市と合併企業「アフトラモス」で生産開始
2001	現代(韓国)	ロストフ州TagAZ社で「アクセント」のライセンス生産開始(SKD)、 2004年「ソナタ」の生産開始 11年サントペテルブルク州のカメンカ工業地域で、年産130万台規模の現地生産開始
2001	GM(米国)	GMがアフトラズ、EBRDと合併「GM-AvtoVAZ」でサマラ州トリヤッチで「シボレーNIVA」の組立生産開始 ウクライナのAvtoZAZ(ザボロジエ自動車工場)でシボレー・ラノスの委託生産 韓国・GM大宇(仁川工場)で開発・生産したシボレーブランド車を輸出 2008年末サントペテルブルグに自社工場を建設し乗用車組立生産開始予定
2002	フォード(米国)	サントペテルブルグに外国自動車メーカー初の自社工場を建設し乗用車生産開始
2007	トヨタ(日本)	サントペテルブルグに自社工場を建設し乗用車生産開始(2007年12月稼働)
2008	VW(ドイツ)	カルーガ(モスクワ南西)に自社工場を建設し乗用車生産開始予定
2009	日産(日本)	サントペテルブルグに自社工場を建設し乗用車生産開始予定
2009	スズキ(日本)	サントペテルブルグに自社工場を建設し乗用車生産開始予定
2011	三菱自動車(日本)	カルーガ(モスクワ南西)にプジョー・シトロエンと合併で自社工場を建設し乗用車生産開始予定
2011	プジョー・シトロエン(仏)	カルーガ(モスクワ南西)に三菱自動車と合併で自社工場を建設し乗用車生産開始予定

(出所) 各種資料より作成。

4. フォードの戦略

フォードは02年3月、レニングラード州サントペテルブルグから東へ24キロに位置するフセボロジスクでフォード・フォーカスの生産開始。06年の外国車販売で首位を獲得。07年7月に09年にフォード・モンデオを工場で生産する計画を発表。07年のロシア市場における

同社の販売台数は175,793台に達し、ヨーロッパのベスト5市場のひとつになった。

工場の生産工程は、車体溶接、塗装、最終組立がある。ロシア工場は同社の世界の工場の中で唯一、4つの車体（セダン、ユニバーサル、3ドアハッチバック、5ドアハッチバック）で新型フォークスを生産している。従業員2,200人。従業員の平均賃金25,586ルーブル（約US \$ 966）。09年末までには工場の年間生産力は12万5千台まで増大する予定である。フォードはあらゆる部品業者（サプライヤー）に取引の可能性を与えており、フォードの基準に見合った品質レベルに到達すれば取引している。

流通政策ではディーラー網を地方へ積極的に拡大しており、08年3月現在で88都市に133のディーラーを有する。またフォークスの購入者には特別融資プログラムを提供しており、低金利での信用払いを定めており、現在フォークス購入者の27%はクレジットで購入している。フォークスの需要は著しく供給を超えており、新車を購入するためには3ヶ月待つ必要がある¹³。

フォードの売上の6割はフォークスである。ポジショニングはヨーロッパと同様、信頼できるブランド、現代的、高い品質にある。フォードの強みは現地生産、良いイメージ、独立したディーラー網、世界標準で最新の車種の投入、高い品質の自動車メーカーなどである。フォードの問題点としては、ロシア市場が急激に成長したためメカニック（サービスマン）・修理が追いつかないこと。ディーラーへの研修システムに時間と金がかかることが挙げられる。ロシアではCSの概念が他の国よりも弱い。現地の営業スタッフは顧客に対するフォローの重要性をまだ十分に認識していない。ディーラーで働く営業スタッフは、すでに購入した顧客のフォローなどしなくとも店頭で待っていれば新たな客が来ると考えている。また、顧客はメカニック（サービスマン）に10日、修理に100日間待たなくてはならない。供給が間に合わずフォークスは4ヶ月待ち、フュージョンは2ヶ月待ちである。ロジスティクスにも時間がかかっている¹⁴。

5. ルノーの戦略

仏ルノーは、98年にモスクワ市との間で合併企業「アフトフラモス¹⁵」を設立し、05年春からモスクワ工場で低価格小型車「ロガン」という世界戦略車（ロシアでの販売価格は1,400ccが9,000ドル～、1,600ccが11,000ドル～）の試験生産を開始。秋から本格的な生産を開始した。低価格小型車とは新興国を主な対象とした100万円を切る排気量1,000～1,500cc級の乗用車を指す¹⁶。現地生産によりロシア車とも正面から競い合える価格になった。「ロガン」とアフトワズの「カリナ」は大きさと価格で直接競合している。ロシア市場進出からルノーは販売量が70倍に拡大した。99年は1,146台であったが、06年には72,484台になった。06年にはルノー

「ロガン」が外国車の中で第2位の販売台数になった。

流通政策では積極的にロシア全土にディーラー網を拡張し、現在61のロシアの都市(大半は人口30万人以上) 94地点に74の正規ディーラーをもつ¹⁷。

06年初めにアフトワズは、ロシア大手の国営武器貿易商社「ロシアバロンエクスポート」の傘下に入った。「ロシアアバロンエクスポート」の資本力でその主導のもと、ルノーとの間で資本提携に関する交渉や、先端技術への設備投資を積極的に展開している。

08年4月29日には、アフトワズと同社株の25%プラス一株を取得することで正式合意。買収額は10億ドル(約1,040億円)。09年中にルノーが生産している「ロガン」のプラットフォームをベースとしたワゴン車の生産をアフトワズで開始する予定であり、技術革新が進むことが期待される。10年にもルノーがエンジン、トランスミッションなどを提供した新車を共同開発し、「ラダ」ブランドで販売する。アフトワズの生産台数は12年に120万台を目指す。生産規模も14年～15年には現在のほぼ倍の150万台にまで拡大すると述べており、生産面での技術革新も期待される。ルノーにとっては、アフトワズのロシア最大のディーラー網(全国200都市に460のディーラー)を活用することが可能になる。460のディーラーのうちの100社以上がアフトワズが資本参加している直系ディーラーが占めている。ディーラーのサービスの悪さが懸念されているロシアにおいて、直系の方が統制力が効き改善しやすい。また、低価格小型車、ロガンを主力としているルノーは、アフトワズのネットワークを他の企業よりも最適に活用することが可能となろう¹⁸。

さらに、日産も加わり、三社が協力し、効率よく生産する体制を整え、部品調達や物流で協力する可能性もある。アフトワズは年間百万台規模の自動車生産能力を持ち、近隣に部品サプライヤーを多く抱えている。提携により、品質も上がるので部品の調達先として有望であるし、サプライヤーと協力して部品の共通化を進めれば、双方にとってコスト削減につながる¹⁹。

また、ルノーは09年末から都市部を中心に需要が高まっている小型車ルノー・サンデロをアフタフラムスの工場で生産を開始する。サンデロはルノー日産の車体を基盤に開発され、都市部市民に人気がある²⁰。ルノーは「ロガン」という低価格小型車の投入により販売台数を伸ばしているが、「四輪駆動モデルがない」という手薄な品揃えが今後の課題である。

6. 現代自動車の戦略

現代自動車は、01年に黒海沿岸のロストフ州タガンログ TagAZ 社で「アクセント」のライセンス生産を開始し、04年には「ソナタ」の生産を開始した。現代自動車は早くからノックダウン生産を行い、関税免除による価格競争力を有していた。韓国から現地への部品輸送には、

釜山からポストーチヌイまで海上輸送、ポストーチヌイから TSR ブロックトレインでタガンログまで輸送するルートが利用されてきた。通関面でもタガンログ向け列車全体を一括通関させるという便宜が図られている。輸送料金に関しては、一定量の積荷を保証したうえで長期契約の特別割引が適用されているので、海上ルートと TSR ルートではほとんど差がない²¹。シベリア鉄道の利用という点でも現代には先見の明があった。トヨタは09年春からようやく60日程度かかっていた欧州回りの船舶から20日程度で部品を運べるシベリア鉄道の利用に切り替える²²。現代は11年サントペテルブルク州のカメンカ工業地域で、年産130万台規模の現地生産開始予定である。

現代自動車の顧客の6～7割はBセグメント²³(ゲッツ、アクセント、ヴェルナ)である。同社はラダ利用者のアクセント(\$12,000～13,000)への買い換えを狙っている。また小型・中型SUVのセグメントも販売台数が伸びている。

現代は04年約5万台、05年8.7万台、ともに外国車販売台数で1位、06年には10万台で第3位とロシアの外国車市場で高い市場占有率を維持してきた。こうした高い販売台数を達成することができたのは日本製とほぼ同等の良い品質でありながら価格は安いというポジショニング戦略にある。

排気量1.4リットルの小型車「ゲッツ」は競合する他社メーカーの製品、三菱コルトよりも9.4%安く、日産ミクラよりも0.2%安い。また、プジョー 206よりも14.4%安く、オペル・コルサよりも9.8%安く、フォード・フィエスタよりも4.4%安く、ルノー・シンボルよりも0.1%安い。すなわち、現代の当該セグメントのポジショニングは日本製などの外国メーカーとほぼ同等の良い品質でありながら価格は安いというポジショニングである。

排気量1.4リットル小型車「ヴェルナ」の価格は、競合車種、三菱ランサー、ルノー・シンボル、プジョー 206、起亜リオ、シボレー・アヴェオよりも高い価格設定である。一方、排気量1.5リットルの「現代アクセント」の価格は、上述の競合車種に比べ安い価格となっている。Bセグメントにおいて現代アクセントは日本製とほぼ同等の良い品質でありながら価格は安いというポジショニングを、現代ヴェルナは価格はちょっと高めのポジショニングを取っている。

排気量1.6リットルのCセグメントにおいては、現代エラントラは、フォード・フォーカスよりも高く、三菱、トヨタ、マツダよりも若干安い(2%)ポジショニングとなっている。排気量1.6リットルの現代マトリックスは、競合するスズキ・リアナよりも8.3%高い価格ではあるが、それ以外の競合車種、フォードフォーカス C-MAX、オペル・メリヴァ、日産ノートよりも7%以上安い価格設定になっている。

排気量2.4リットルのDセグメントにおいては、現代ソナタ(NF)は競合車種、トヨタ・アヴェンシス、日産プリメーラ、マツダ6、フォード・モンデオいずれよりも安い。とくに、日産プリメーラを意識して、それよりも若干安い価格に設定している。このセグメントにお

表5 現代自動車のロシアにおける価格戦略

排気量約 1.2 ～ 1.4 リットル			排気量約 1.3 ～ 1.56 リットル			排気量約 1.6 リットル		
車 種	調整価格 (定価)	販売台数 (2005 年)	車 種	調整価格 (定価)	販売台数 (2005 年)	車 種	調整価格 (定価)	販売台数 (2006 年 1 ～ 9 月期)
現代ゲッツ 1.4 GLS 97HP	15,027 (14,490)	15,178	現代ヴェルナ 1.4 GL 97 HP	16,790 (16,190) : 0	0	現代エラントラ 1.6 GLS 122HP	19,383 (18,690) : 0	6,706
ルノー・シンボル 1.4 EXPRESSION 75 HP	16,054 (13,549) : +0.1%	7,666	三菱ランサー 1.3 INVITE 82 HP	15,690 (15,235) : -6.6%	39,195	フォードフォーカス 1.6 115HP GHIA 115 HP	17,693 (16,460) : -7.7%	41,523
シボレー・アヴェオ 1.4 SX PREMIUM 94 HP	14,934 (14,579) : -6.4%	7,700	現代アクセント 1.5 16V	12,961 (356,700 ルーブル) : -22.8%	32,741	三菱ランサー 1.6 INSTYLE 98 HP	19,499 (17,950) : +2%	36,315
三菱コルト 1.3 INVITE 95 HP	16,800 (16,375) : +9.4%	3,168				トヨタカローラ 1.6 TERRA 110HP	19,422 (19,100) : +1.5%	
日産ミクラ 1.2 COMFORT 80 HP	15,410 (14,900) : +0.2%	2,973	ルノー・シンボル 1.4 16V EXPRESSION 98 HP	15,299 (13,549) : -8.9%	7,666	マツダ3 1.6 TOURING 105HP	19,132 (19,500) : +0.3%	12,945
プジョー 206 XS LINE 1.4 75 HP	17,785 (39,600 ルーブル) : +14.4%	2,310	シボレー・アヴェオ 1.4 16V ELITE 94 HP	13,945 (14,420) : -16.9%	6,975	起亜セラト 1.6 105HP	19,137 (518,300 ルーブル) : +0.2%	3,620
オペル・コルサ 1.4 16V Enjoy 90 HP	15,745 (14,490) : +9.8%	1,984	ルノー・ロガン 1.4 EXPRESSION 75 HP	14,079 (10,399) : -16.1%	7,057			

排気量約 1.6 リットル			排気量約 2.4 リットル			小型 SUV		
車 種	調整価格 (定価) (2006 年 10 月 31 日現在)	販売台数 (2005 年)	車 種	調整価格 (定価) (2006 年 10 月 31 日現在)	販売台数 (2005 年)	車 種	調整価格 (定価) (2006 年 10 月 31 日現在)	販売台数 (2006 年 1 ～ 9 月期)
現代マトリックス 1.6 GL ABS 103 HP	17,309 (16,690) : 0	4,269	現代ソナタ N F 2.4 GLS LEATHER 161HP	32,346 (31,190) : 0	547	現代トゥーソン 2.0 GLS AT ESP 142HP	32,139 (30,990) : 0	9,205
フォードフォーカス C マックス 1.6 AMBIENTE 115HP	18,767 (18,080) : +8.4%	4,495	マツダ6 2.3 AUTO 166 HP	33,408 (34,800) : +3.3%	8,499	トヨタ RAV4 2.0 152HP	36,010 (34,900) : +12.0%	8,589
スズキ リアナ 1.6 2WD 106 HP	15,782 (15,920) : -8.3%	3,017	トヨタ・アヴェンシス 2.4 リュクス 163HP	33,432 (36,000) : +3.4%	4,301	日産 X-Trail 2.0 COLUMBIA PACK 1140PS	36,849 (34,050) : +14.7%	6,974
オペル メリヴァ 1.6 16V ENJOY 100HP	18,626 (17,600) : +7.6%	503	フォード・モンデオ 2.5 JATCO GHIA X 170HP	34,825 (36,456) : +7.7%	6,060	起亜スポーツー 2.0 CRDI 113PS	34,820 (28,990y.e.) : +8.3%	5,848
日産ノート 1.6 COMFORT 110 HP	17,331 (17,380) : +0.1%	0	日産プリメーラ 2.0 ELEGANCE LEATHER CTV 140HP	32,441 (31,900) : 0.3%	9,130	スズキ・グランド ヴィターラ 2.0 140PS	35,785 (35,160) : +11.3%	5,800
シトロエン クサラ ピカソ 1.6 SX 110HP	19,806 (14,900Euro) : +14.4%	478	VW パサット 2.0 FSI TIPTRONIC HIGHLINE 150HP	36,039 (34,373) : +11.4%	3,109			
シボレーレッツォ 1.6 SX 90 HP	17,901 (17,190USD) : +3.4%	199	三菱 GALANT 2.4 AUTO INSTYLE 158HP	35,786 (33,700) : +10.6%	0	三菱アウトランダー 2.4 MIVEC INTENSE 160 PS	37,740 (32,250) : +17.4%	3,945
			トヨタカムリ 2.4 AUTO エレガンス 167HP	34,762 (35,900) : +7.5%	12,860			

中型 SUV

車 種	調整価格 (定価) (2006 年 10 月 31 日現在)	販売台数 (2005 年)
現代 SANTA FE 2.7 GLS AT LEATHER 189HP (CM12ec)	44,999 (43,390) : 0	2,896
トヨタ RAV4 2.0 NEW152HP	41,135 (38,400) : -8.6%	6,335
日産 X-RAIL 2.5 コロンビア プレミアム	41,135 (40,130) : -8.6%	7,420
スズキ グランド ヴィターラ 2.0 140 HP	40,680 (36,000) : -9.6%	4,874
ホンダ CR-V 2.0 エグゼクティブ 150HP	40,295 (36,900) : -10.5%	3,319

注：調整価格とは、販売状況や競合他社の価格を考慮に入れて設定した価格（06 年 10 月 31 日現在）。1\$=27.9 ルーブル。調整価格、定価ともに貨幣単位は特に記載がない場合は US\$。：％は、現代自動車の同類車種を基準（0）にした場合、何％異なるかを示した値。

（出所）現代自動車モスクワのディーラーより入手（2006 年 11 月 9 日現地調査による）。

いては、現代ソナタは日本メーカーよりも3%程度安く、VWやフォードなど欧米メーカーよりも7~11%安い価格設定になっている。

小型SUVのセグメントにおいても、表5の通り、品質は日本メーカーとほぼ同等であるが、価格は11~17%安いポジショニングになっている。中型SUVのセグメントでは価格は現代が一番高く、日本車よりも高級なポジショニングになっている。日産、トヨタ、スズキ、ホンダの日本メーカーの販売台数は現代よりも多い。このセグメントだけが、上述のセグメントの現代のポジショニングと異なる。

また、ACNielsen2006によるロシアの自動車ブランド(起亜、マツダ、三菱、日産、プジョー、ルノー、シトロエン、トヨタ、フォード、現代)の相対的なイメージ調査(700人)によると、「良いオフロード車」に関し、プラスイメージであったのは、1位日産、2位トヨタである。現代はマイナスイメージで、プジョー、マツダに次いで悪かった。現代自動車はオフロード車としてマイナスのイメージであるにもかかわらず、日本車よりも高価格であれば、日本車の方が売れて当然であろう。

現代の相対的なイメージで競合他社に比べて高かったのは、「自動車の手頃な価格」の点で、起亜に次いで高く、「ロシアの環境に自動車が適応している」が、第1位であった(2位は起亜、3位はフォード)。また「人気がある自動車」でも第1位であり、「品質に見合った価格」においても、第1位を占めた(2位起亜、3位フォード)。「サービス費用が安い」では起亜に次いで第2位であった。一方、マイナスのイメージでは「信頼できる自動車」において最下位、「所有することがステータスになる」においても起亜についで下から2位。「自動車設計で先進的な技術を利用」でも最下位。「自動車の組み立ての質」でも最下位。「ブランド力」においても最下位。「よいエンジンをもつ」でも起亜に次いで下から2位。「よい評判をもつブランド」では起亜についで下から2位であった²⁴。

以上の分析から、現代の相対的なイメージは品質に見合った手ごろな価格ではあり、ロシアの状況によく適応していて人気はあるが、信頼されているブランド力を有しているとはいえず、自動車の性能も高く評価されていない。それでもこれほどまでにロシアで販売台数が多かったのは「日本製とほぼ同等の良い品質でありながら価格は安い」というポジショニング戦略の成功が大きい。ロシアではエントリー・ユーザー(はじめて車を購入する客)が12%(2006年)と多い²⁵。当然ながら、彼らは車の商品知識、さらにはその車のメーカー(ブランド)に対する認知度も低い。したがって、現代自動車がブランド力では欧米企業や日本企業に劣っているものの、品質では日本とほぼ同等で低価格というポジショニング戦略が成功したといえる。

また、08年1~4月のロシアの乗用車市場における外国新車モデル別販売台数を見ると、150万ドル以下の小型車の販売台数(2008年1~4月)は前年同期比よりも大きく増加してい

る。特に、現代の小型車、アクセント(100%増)と、ゲッツ(280%増)が売上げを伸ばしている。従来、ロシアでは、購買層の中心は高所得層とされ、排気量の大きな価格の高い車種が人気の中心であった。しかし、価格が1万ドルを切る低価格車ゲッツの販売台数が急速に伸びて上位ランク入りしているのは、所得の低い層でも購入できるようになったことを示唆するものといえる。現代の低価格小型車モデルは、同じ排気量のロシア国産車との価格差を縮め、ロシア車の購買層を取り込むために、戦略的に投入されている。

7. GMのロシア戦略

ロシアは急速にGMにとって最も重要な市場のひとつになった。GMは、ロシア全土で5つのブランド(オペル、シボレー、サープ、キャデラックおよびハマー)を販売している。06年にはGMはロシアで132,600台の自動車を販売した。同社はロシア市場へ92年に進出した。現在、50都市、354のディーラー網を通して販売している。07年のロシアの新車自動車市場での占有率は9.56%である。GMはロシアに2つの組立工場があり、キャデラック、ハマー、シボレーの組立て生産を行っている。ひとつはトリアッティにあるGM-Avtovazの合併事業である。もうひとつはカーニングラードの、GMのパートナーである、アフタトゥール(Avtotor)への委託生産である。

トリアッティで生産されたのは、シボレーNIVAが47,119台(06年)、54,065台(07年)、シボレーVivaが762台(06年)、987台(07年)。販売(2007年)では、オペル66,329台、サープ757台、シボレー189,492台、他のGMブランド2,257台、総数258,835台、市場占有率9.56%である²⁶。06年の販売はオペル19,983台、サープ383台、シボレー111,458台、他のGMブランド776台、総数132,600台、市場占有率6.6%である。とくにオペルとシボレーの伸びが顕著である²⁷。販売台数の方が生産台数よりも多いのは、韓国のGM大字(仁川工場)で開発・生産したシボレーブランド車が輸出されているからである。

このうち、トリアッティのGM-Avtovazの合併事業で組み立て生産が行われている「シボレーNIVA」は07年で約48,000台販売され、うまくいっているようにみえる。しかし、同車は実際には100%アフトワズが生産した部品によって組み立てられており、品質的に西側レベルと同等というわけではない。これまで、GMは同車を外国車であることをロシアの消費者に説得できなかった。単に品質が悪いだけではなく、新車がディーラーのショールームではなく、無名の屋外で販売されている。GMは西側レベルの生産販売原則を守りたい。これらの点でGMはアフトワズと十分に合意に達しているとはいえず、カーニングラードのアフタトゥールにおいて、オフロード車ハンマーH2の組み立て共同プロジェクトを始めたものである。3番目の組立生産工場は08年末にサントペテルブルグで自社工場を建設しクロス

オーバーSUV²⁸「シボレー・キャブティバ」を年間2万5千台生産で稼働予定である²⁹。

む す び

ロシアにおける高級車セグメントは全体として急激に伸びており、それと同時に、低価格車セグメントの比率も伸びている。裕福な市民と中流クラスは高い石油価格の恩恵によって収入は増加しているが、裕福でない市民の収入の成長速度は減速し、中流クラスでも階層分化が始まるだろうという予想がある。これまで、ロシアでは、購買層の中心は高所得層とされ、排気量の大きな価格の高い車種が人気の中心であった。しかし、価格が1万ドルを切る低価格車の販売台数が急速に伸び上位ランク入りしていること、および中国車の販売台数が伸びていることは、所得の低い層が購入できるようになったことを示唆するものといえる。また、ロシアにも外国メーカーが進出し、大規模な生産拠点を構築しているが、それに対抗する国産メーカー「アフトワズ」が確固として存在している。今後、外国メーカーによる侵食がさらに進むと思われるが、ルノーとの提携により技術移転が進めば「アフトワズ」の強みである国内でのブランド力と信頼力は強化されていくと考えられる³⁰。日本企業はどちらかといえば利益率の高いハイエンドの顧客に目を奪われがちでローエンドの顧客は自社のターゲットとは考えない傾向があるが、ロシア市場において低価格モデルの伸び率も著しいという現実にも留意する必要がある。インフレが進むロシアにおいてトヨタがカムリの現地生産車と輸入車両方の価格を08年3月に9%値下げしたのが仮にロシアの自動車市場における、「レッド・オーシャン」の始まりであるとする、中国メーカーがこれまで資金不足により自動車を購入できなかった「非消費層」に対し、余計な部分は取り除き、超シンプル、最低機能、超低価格の自動車を投入する「新市場型破壊」によって「ブルー・オーシャン」を開拓する可能性はゼロではない³¹。

注

- 1 <http://www.autonews.ru/autobusiness/news.shtml?/2008/01/15/1322701> (08年6月20日アクセス)。
- 2 塩地 洋 (2008)「ロシア自動車市場における競争構造」第46回 産業学会全国大会 自由論題報告 (立命館大学朱雀キャンパス) 2008年6月14日発表資料。
- 3 <http://www.atlantm.ru/rus/forinvestors/markperform.html> (08年6月20日アクセス) 参照。
- 4 Jason Stein, *Foreign brands are hot in growing Russian market*// Automotive News. Detroit: Jul 17, 2006. vol. 80, Iss. 6212; pg. 19.
- 5 [bibika.ru](http://www.bibika.ru) (www.bibika.ru). (08年6月20日アクセス)。
- 6 塩地 洋 (2008)「ロシア自動車市場における競争構造」第46回 産業学会全国大会 自由論題報告 (立

命館大学朱雀キャンパス) 2008年6月14日発表資料。どのような人が中国車を購入しているのか、彼らがエントリー・ユーザーなのか否かを調査する必要がある。仮にこれまで自動車を購入したことがない消費者(無消費者)が、中国車の自動車は安く最低限の機能をもち十分であると認識し、購入しているのであるとすると、「新市場型破壊」により、今後、劇的に成長する可能性がある。なぜならば、中国メーカーは、当面、欧米や日韓メーカーの主流市場を侵略することはない。欧米や日韓メーカーは、中国メーカーによる破壊が最終段階に至るまで、まったく痛みを覚えず、脅威もほとんど感じないので対策を講じない。その間に無消費者らを中国メーカーは取り込むことに成功し欧米や日韓メーカーは太刀打ちできなくなる可能性もある。ロシアの人口1,000人あたりの乗用車保有台数は、199台(07年)であり、モータリゼーションが進んだ国では2〜3倍の保有台数であるので、ロシアには無消費者層が多い。(クレイトン・クリステンセン、マイケル・レイナー『イノベーションへの解(利益ある成長に向けて)』、玉田俊平太監訳、櫻井祐子訳、翔泳社、2003年12月(Clayton M. Christensen and Michael E. Raynor, *The innovator's solution - Creating and sustaining successful growth* -, Harvard Business School Press, Boston, 2003)。

- 7 塩地 洋(2008)「第3章 自動車:グローバル競争優位の日韓と内需依存の中国」塩地 洋編著『東アジア優位産業の競争力:その要因と競争・分業構造』ミネルヴァ書房、114〜115頁。「門前払い」となったのは吉利汽車(浙江省)と中興汽車(河北省)が共同で計画した小型トラック工場に加え長城汽車(河北省)の多目的スポーツ車、北京汽車工業(北京)の小型トラック工場の建設。合計投資額は約4億ドル(約468億円)で年約20万台を生産。乗用車生産も始めるとみられていた。ロシアは07年10月以降、外資自動車メーカーの工場建設を当面は原則認可しない方針を決定。その直前にいすゞ自動車や日産自動車、独フォルクスワーゲン(VW)などの日米欧メーカーへ駆け込み的に認可を与えており、中国車メーカーだけが締め出された(日経産業新聞2008年4月22日、日経産業新聞2008年5月13日、日本経済新聞2007年10月10日)。
- 8 <http://www.autonews.ru/autobusiness/news.shtml?/2008/01/15/1322701>. (08年6月20日アクセス)。
- 9 <http://www.ladaonline.ru> (08年6月20日アクセス)。
- 10 『ロシアNIS調査月報』2008年5月号、RussiaCrisis? What oil crisis? Jun 5, 2008、MOSCOW、The Economist (http://www.economist.com/business/displaystory.cfm?story_id=11496858Cars)
- 11 <http://www.atlantm.ru/rus/forinvestors/markperform.html> (08年6月20日アクセス)。
- 12 Ernst & Young, The Russian Automotive Market: Industry Overview-, Spring 2007.
www.musavirlikler.gov.tr/upload/RF/Otomotiv-rapor.pdf (08年6月20日アクセス)。
- 13 http://www.ford.ru/ie/f_in_rus_intro/-/-/-/-/. (08年6月20日アクセス)。
- 14 Henrik Nenzenm, President, Russia & CIS, Ford Motor Company ZAO (Meridian Commercial Tower ul. Smolnaya 24/D Moscow 125445, Russia) (2006年11月23日、モスクワ事務所にて筆者によるインタビュー調査)。
- 15 「アフトフラモス」はルノーとモスクワ市の合併で1998年に設立され、2006年12月26日に行われた会社再編の結果、ルノー社の株式持分が94.1%になり、モスクワ市は現在5.9%となった。従業員2,300人。2005年12月ロガン1万台生産、2006年10月生産開始から5万台生産、2006年9月から3交代制へ移行。2007年7月生産開始から10万台生産 (<http://www.renault.ru/ru/about/avtoframos/manufacture>, <http://www.renault.ru/ru/about/avtoframos/company/>) (08年6月20日アクセス)。
- 16 低価格小型車を実現するために、各社は既存の設計の活用や部品の現地調達などでコストを引き下

- げ、低価格を実現している(日本経済新聞2007年08月29日)。
- 17 <http://www.renault.ru/ru/about/avtoframos/commerce/> (08年6月20日)。
- 18 <http://www.renault.ru/ru/about/news/corporate/index.php?from4=1&id4=307>,
http://www.renault.ru/common/img/uploaded/news/files/Renault_AvtoVAZ_Rus.pdf
(08年6月20日)。08年5月2日、日本経済新聞。
- 19 日本経済新聞07年12月22日、日経産業新聞08年4月3日、日本経済新聞08年1月5日。
- 20 http://www.renault.ru/common/img/uploaded/news/files/Sandero_Avtoframos.pdf (08年6月20日アクセス)。
- 21 辻久子(2007)『シベリア・ランドブリッジ—日ロビジネスの大動脈』成山堂書店、95～96頁。トヨタのサントペテルブルグ工場は塩地によると、世界各地のトヨタの工場の中部品物流の輸送期間がもっとも長い工場である(60～70日)。その原因は、日本からマラッカ海峡を、スエズ運河を経てオランダかドイツで小型フィーダー船にコンテナを積み替えるからである。また、一台当たり製造原価に占める部品物流費用が高いという。日本国内では部品物流費用は4.23%であるが、塩地の推計によると、サントペテルブルグのトヨタ工場の部品物流費用は日本の5倍になるという。その内訳は日本国内の場合、部品購入費76、部品物流費4、労務費10、経費10で総費用を100とすると、ロシアは部品購入費96、部品物流費21、労務費2、経費1で総費用は120になるという(塩地(2008)前掲、産業学会報告資料)。
- 22 日本経済新聞2008年6月30日。
- 23 ここでいうセグメントとは、欧州市場で採用されている、ボディサイズとボディタイプを目安にした乗用車のクラス分けのことである。A:全長3.5m、B:4.3m、C:4.7m、D:5.0m以内、E:5.0m以上、F:スポーツカー、G:オープンカー、H:SUV、I:バン、K:ミニバン、MPVとなっている。ただしこれはあくまで目安のようで、ロシアでは延長4.1m程度の車でもCセグメントの車をされるケースも見られるという(ロシアNIS調査月報2008年5月号)。
- 24 2006年11月モスクワの現地調査で入手した資料による。
- 25 Ernst & Young, The Russian Automotive Market: Industry Overview, Spring 2007.
www.musavirlikler.gov.tr/upload/RF/Otomotiv-rapor.pdf (08年6月20日アクセス)。
- 26 <http://www.gm.com/europe/gm-europe/russia/local/figures-2007> (08年6月20日アクセス)。
- 27 <http://www.gm.com/europe/gm-europe/russia/local/figures-2006> (08年6月20日アクセス)。
- 28 乗用車向けのプラットフォームを利用しているSUVのことである。フレーム構造を持つことが多い本格的なSUVと比べて、オフロードでの走行性能や耐久性では劣るものの、1)舗装道路での乗り心地に優れる、2)比較的軽量である、3)燃費に優れる、などの利点を持つ傾向があり、今日ではSUVの主流となっている。
- 29 <http://www.gm.com/europe/gm-europe/russia/local/> (2008年6月20日アクセス)。
- 30 塩地 洋(2008)前掲書参照。
- 31 フランスの欧州経営大学院(INSEAD)教授のW・チャン・キムとレネ・モボルニュによると、「ブルー・オーシャン」とは今はまだ存在していない市場、つまり、競争すら存在しない未知の市場空間のことを指す。「ブルー・オーシャン」では企業は新たに需要を掘り起こそうとするため、利益の伸びも大きく、スピードも速い。ブルー・オーシャンという表現は未だ誰も足を踏み入れたことのないより広く深い可能性を秘めた市場を指す。利益の成長、無限の可能性という意味で広大で深い

青い海のようなものであるという表現である。これに対する概念が、「レッド・オーシャン」である。「レッド・オーシャン」では各産業の境界はすでに引かれていて、誰もがそれを受け入れている。各社ともライバルをしのいで既存のマーケットの中で多くを奪い取ろうとしているが、競争相手が増えるにつれて、利益や成長の見通しは厳しくなる。価格競争がおき、利益率は縮小し、赤い血みどろの戦いになる (W・チャン・キム, レネ・モボルニュ『ブルー・オーシャン戦略 (競争のない世界を創造する)』 有賀裕子訳, ランダムハウス講談社, 2005年 (W. Chan Kim and Renee Mauborgne, *Blue ocean strategy - How to create uncontested market space and make the competition irrelevant* -, Harvard Business School Press, 2005)。

富山栄子 (事業創造大学院大学准教授)

訂正

2008年7月号に落丁、誤植がありました。お詫びして、以下の通り訂正いたします。

23頁 下から7行目 誤「事例となった。」 → 正「事例となった³。」

31頁 注11 誤「*Ibid.*」 → 正「*Peeter Vahtra, op. cit.*」